

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 167 (2001)
Heft: 4

Artikel: Nutzen der militärischen Führungsausbildung unbestritten
Autor: Schweizer, Urs / Singh, Sanjay / Winteler, David
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-67267>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 08.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Nutzen der militärischen Führungsausbildung unbestritten

Verschiedene Milizoffiziere äussern sich in den nachfolgenden Statements aus ihrer ganz persönlichen Sicht als Wirtschaftsvertreter zum Nutzen einer militärischen Führungsausbildung innerhalb ihrer beruflichen Tätigkeit. Einheitlicher Grundtenor: die Führungsausbildung schafft auf der persönlichen Ebene wie auch im eigenen Arbeitsumfeld Synergien, die Anstrengungen einer militärischen Führungsausbildung und -weiterbildung haben sich gelohnt und sind von hohem Nutzen. (Bi)

Gemeinsam ein anspruchsvolles Ziel erreichen

Urs Schweizer

Oft erinnere ich mich an mehrtägige Einsatzübungen unseres Lenkaffen-Verbandes. Es galt, mehrere Aufträge in immer kürzeren Zeitabständen zu erfüllen. Typisch war das Erstellen der Feuerbereitschaft während der Nacht, ein Stellungswechsel bei Tag und parallel dazu die Vorbereitung inklusive Erkundung eines weiteren Einsatzes.

Während die Bedienungsmannschaften in Ablösungen ihre Aufgabe erfüllten, überstürzten sich für die Führungsmannschaft die Ereignisse. In dieser Situation galt es, die Kräfte richtig einzuteilen, Prioritäten zu setzen und trotz Stress alle Beteiligten auf das gemeinsame Ziel auszurichten.

Solche Situationen unterscheiden sich führungsmässig nur unwesentlich von solchen, in denen interne Krisenlagen gemeistert, Firmen saniert, Fusionen vollzogen oder Akquisitionen verdaut werden müssen. ■



Urs Schweizer, Dr., Mitglied der Konzernleitung der Berner Tagblatt Mediengruppe BTM, 3001 Bern, Major aD, ehemals Kdt Mob Flab Lwf Abt 4 (bis 31. Dezember 1999).

Militärische Führungsausbildung als Basis der beruflichen Tätigkeit

Sanjay Singh

Meine aktuelle berufliche Tätigkeit wäre ohne die im Militär erworbene Führungsausbildung und -erfahrung undenkbar. Ich möchte an einigen Beispielen aufzeigen, wie ich die im Militär erworbene Führungsausbildung erfolgreich im Beruf sowie während des Studiums anwenden konnte:

■ Unsere in der Medizinaltechnologie tätige Familienunternehmung zertifizierte vor vier Jahren das Qualitätsmanagement nach ISO 9001. Dabei wurde ich mit der Planung und Durchführung beauftragt. Bei diesem Projekt ging ich strikt nach dem militärischen Führungsrhythmus vor. Die einzelnen Punkte wurden von der Problemerkennung bis zum Ausarbeiten des Einsatzplanes, in

diesem Fall den einzelnen Richtlinien und Formularen abgearbeitet. Um das periodische Audit immer wieder zu bestehen, sind nun Massnahmen zur Kontrolle und Steuerung des Qualitätsmanagements notwendig. Dieser effiziente Ablauf erlaubte es uns, in nur vier Monaten ein zertifiziertes QMS-System einzuführen und die jährlichen Audits problemlos zu bestehen. Die Einführung der neuen Norm ISO 9001:2000 wird nun wieder zu einer neuen Problemerkennung führen.

■ Immer wieder stehen wichtige Entscheide im Unternehmen an. Dabei versuche ich immer verschiedene Varianten auszuarbeiten und die Vor- und Nachteile zu überlegen. Dieser Denkprozess ist bei einer militärischen wie auch unternehmerischen Entschlussfassung von grosser Bedeutung.

Auch während des berufsbegleitenden HWV-Studiums war mir die militärische Führungserfahrung vor allem in folgenden Bereichen sehr nützlich:

■ In zahlreichen Fallstudien wurden immer wieder Lagebeurteilungen vorgenommen. Diese bezogen sich auf die Umwelt, auf die verschiedenen Märkte, auf die eigene Unternehmung und auf die Konkurrenz. All dies war mir schon gut bekannt.

■ Präsentationen und Diskussionen bereiteten mir keine Mühe. Die im Militärdienst gelernte Vortrags- und Visualisierungstechnik konnte ich erfolgreich anwenden. Für die meisten Mitschüler war hingegen Kommunikationstraining ein Fremdwort.

Schlussendlich hilft mir der im Militär gestärkte Durchhaltewillen immer wieder in schwierigen geschäftlichen Situationen zu bestehen. Ich bin überzeugt, dass die militärische Führungsausbildung einen grossen persönlichen Nutzen stiftet und nicht nur eine Ergänzung zur zivilen Ausbildung ist, sondern die Basis. ■



Sanjay Singh, Unternehmer, 8634 Hombrechtikon, Hauptmann, Kdt Geb S Stabskp 6.

Militärische Ausbildung beinhaltet sowohl zivilen wie persönlichen Nutzen

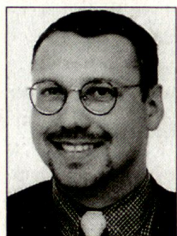
David Winteler

Führung unter erschwerten Bedingungen, Vorbereitung und Strukturierung von Rapporten, systematische Problemlösungszyklen, Erstellung und Präsentation von Konzepten, Prioritätensetzung bei knappen Zeitverhältnissen und die Übernahme von Verantwortung für Material und Leute sind Erfahrungen und Fähigkeiten, die durch eine militärische Ausbildung bereits mit sehr jungen Jahren erworben und in den Wiederholungskursen auf diversen Stufen verfeinert werden können.

Diese Erfahrungen und Fähigkeiten, die in der Privatwirtschaft von der Systematik meistens nur minim abweichen oder sich oft nur durch eine andere Namensgebung unterscheiden, sind sowohl im militärischen wie im zivilen Alltag die zwingenden Voraussetzungen für eine moderne Führungskraft.

Ich bin deshalb überzeugt, dass eine militärische Ausbildung immer noch eine ausgezeichnete Vorbereitung für eine zivile Führungskraft ist.

Letztlich hat ein militärisches Kadermitglied durch sein Engagement auch die Bereitschaft bewiesen, einen überdurchschnittlichen Einsatz zu leisten, und erst noch für eine öffentliche Institution. ■



David Winteler,
Lic. oec., Leiter Risk Management Support,
Winterthur Versicherungen Schweiz,
8400 Winterthur,
Hptm, Kdt Ristl Kp IV/32.

Die Privatwirtschaft profitiert mit Sicherheit

Rosmarie Widmer Gysel

Die Privatwirtschaft profitiert mit Sicherheit von der militärischen Kaderausbildung und -erfahrung. Allerdings bedingt dies, dass die betreffende Person auch die persönlichen Voraussetzungen zum Leader mitbringt. Schulisches Wissen allein – ob zivil oder militärisch erworben – macht noch keine Führungskraft.

Aber andererseits wird in den militärischen Schulen und Kursen nicht ausschliesslich Wissen vermittelt, sondern das Auftreten, die Meinungsbildung und das Selbstbewusstsein gestärkt und damit eine Basis geschaffen, damit militärisch geschulte Kaderleute bereits früh in der Lage sind, die auch in der Privatwirtschaft von einem Vorgesetzten geforderte Verantwortung wahrzunehmen.

40 bis 50 Prozent der weiblichen Unteroftiziere entscheiden sich heute ganz bewusst – und unter dem gleichen Qualifikationsprozedere wie die jungen Männer – für eine militärische Weiterbildung, denn sie sind überzeugt, damit bereits in jungen Jahren für die zivile Karriere gerüstet zu sein. Und aus eigener Erfahrung kann ich dies nur bestätigen und unterstützen! ■



Rosmarie Widmer Gysel,
Dipl. Kaufmann, MBE HSG,
Mitglied der Geschäftsleitung (CFO)
Farner PR und Consulting AG,
8001 Zürich,
Oberstleutnant,
Chef Controlling, Stab Geb AK 3.

La logique de l'action militaire est applicable dans la vie professionnelle

Marco Breitenmoser

Le sujet de la corrélation entre carrière civile et militaire et de l'influence de l'une sur l'autre a déjà fait couler beaucoup d'encre notamment du fait que la cote de l'armée a diminué auprès des entreprises.

Pourtant, la validité et l'utilité de la formation du cadre militaire dans la vie professionnelle est indéniable. Etant précisé que d'être

lieutenant ou colonel n'est pas une condition nécessaire pour réussir sa carrière civile. L'expérience militaire reste néanmoins une formidable école de vie et de conduite humaine, un excellent apprentissage de soi et de ses limites. Aucune Haute Ecole ne peut remplacer l'expérience qui découle d'une nuit d'exercice militaire sans sommeil accompagnée d'incertitudes, de pressions temporelles et de multiples contraintes physiques et psychiques (prise de décision rapide avec peu d'information).

Confiné à la concision, je choisis un exemple parmi cent pour illustrer le titre de ma rubrique. J'ai particulièrement constaté l'utilité des principes militaires de la conduite tactique dans le cadre de la préparation des négociations en vue du renouvellement d'une convention collective de travail. En effet, une analyse approfondie de la situation personnelle (temps – moyens – buts – indices) et des possibilités adverses (syndicats) a permis le succès patronal de l'opération. ■



Marco Breitenmoser,
Stv. Direktor Schweiz. Verband für visuelle
Kommunikation Viscom, 1006 Lausanne,
Plt, Greffier Trib div 10A.

Nur ein Manager, der die Ursachen von Misserfolg kennt, ist in der Lage, seine Unterstellten zum Erfolg zu führen!

Markus Howald

Die Privatwirtschaft ist von einer hohen Dynamik geprägt. Von Führungskräften in der Privatwirtschaft wird erwartet, dass zeitgerecht kostendeckende Entscheidungen getroffen werden. Die Fähigkeit zum Krisenmanagement gehört daher zu den Kernkompetenzen eines modernen Managers.

Zweifelsohne bestehen zwischen ziviler und militärischer Entscheidungsfassung nicht wegzudiskutierende Parallelitäten:

Militär	Privatwirtschaft
A Auftragsanalyse	P Problemanalyse
Z Zeitverhältnisse	Z Zeitverhältnisse
U Umwelt	M Markt
F Feindliche Möglichkeiten	K Konkurrenz
E Eigene Möglichkeiten	R Ressourcen

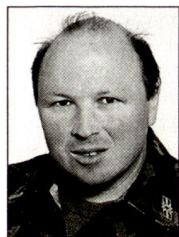
In jeder militärischen Weiterausbildung wird der systematischen Lagebeurteilung höchste Bedeutung beigemessen. Es ist unbestritten, dass eine analytisch sauber geführte Lagebeurteilung die Basis für eine adäquat getroffene Entscheidung bildet.

Im Stahlbad der täglichen Konkurrenz kennen zivile Führungskräfte sehr rasch den Erfolg ihrer Führungstätigkeiten. Es ist daher selbstredend, dass von zivilen Führungskräften laufend «Erfolg auf Anhieb» verlangt und erwartet wird.

Für die Ausgestaltung der AXXI, vor allem im Bereich des mittleren und höheren Kaders, ist es meiner Meinung nach unumgänglich, die Milizkader umfassend einzubinden. Ohne dass zivilen

Führungskräften, sei es langfristig oder auch nur auf Zeit, hohe Führungspositionen offen stehen, läuft die Institution A XXI Gefahr, dass sich die Wirtschaft und damit qualifizierte Führungskräfte vollends abmelden.

Der Count-down läuft! Die Planer müssten langsam erkennen, dass die Führungsstruktur der A XXI auf die Akzeptanz der Miliz angewiesen ist. Wird der richtige Zeitpunkt für eben diese Einbindung von fronterprobten zivilen Führungspersonlichkeiten verpasst, besteht meiner Meinung nach die grosse Gefahr, dass eine hochmodern ausgerüstete und strukturierte Armee durch eine Führungscrowd der zweiten oder dritten Garnitur geführt wird. Ich bin überzeugt, dass die Wirtschaft der Armee – auch in der heutigen Zeit der Globalisierung – nach wie vor Führungskräfte zur Verfügung stellen wird. ■



Markus Howald,
Dipl. Bau-Ing. HTL/NDS-U,
Geschäftsführer, Meier + Jäggi AG,
4800 Zofingen, Bauunternehmung,
Oberstlt i Gst, Stab Pz Br 4, USC Log.

Gleichzeitig Führungskader in Armee und Wirtschaft?

Markus Wyss

Lange Zeit war es üblich, dass engagierte Spitzenleute ein politisches Mandat sowie eine militärische Kaderfunktion gleichzeitig mit einer verantwortungsvollen Spitzenposition in der Wirtschaft bekleideten. Aufgrund der immer höheren Anforderungen in allen Chargen wird die Möglichkeit für solche Doppel- und Dreifachbelastungen immer unwahrscheinlicher. Für engagierte Kader wird es daher wichtig, dass es möglich sein wird, die verschiedenen Laufbahnen zeitlich vermehrt aufeinander abzustimmen. Mit anderen Worten, wenn die jungen Kader in der Wirtschaft ab 35 bis 40 Geschäftsleitungsfunktionen übernehmen können, sollte die intensivste Zeit als Bat Kdt oder als Führungsgehilfe in einem Tr Kö bereits abgeschlossen sein.

Idealerweise sollte auch die Führungsschulung vermehrt aufeinander abgestimmt werden. Zivile Managementausbildung und moderne militärische Kaderausbildung könnten sehr wohl eine modulare Ergänzung in einer ganzheitlichen Führungsausbildung sein. Damit könnten sowohl die Wirtschaft als auch die Armee von einem gegenseitigen Erfahrungsaustausch an moderner Führungspraxis profitieren und die jungen Kandidaten würden eine optimal abgestimmte Ausbildung erfahren. ■



Markus Wyss,
Dr. phil. nat.,
Leiter Unternehmensgeschäft Schweiz,
Winterthur Versicherungen, 8400 Winterthur,
Oberstlt, Kdt Fest Pi Bat 36.

Wieder vermehrt führen!

Daniel Greber

Der Nutzen meiner militärischen Führungsverantwortung in der Privatwirtschaft ist vielseitig. Bereits im Alter von 22 Jahren lernte ich als junger abverdienender Leutnant zunehmend, dass sich Führungserfolg primär auszeichnet durch Fähigkeiten wie Vorbildfunktion, Ausrichten auf die zu erreichenden Ziele unter sinnvollem Einbezug der Fähigkeiten der Kader und Mannschaft und persönlicher Glaubwürdigkeit. Dabei erarbeitete ich mir in jungen Jahren einen Erfahrungsvorsprung in der Führung gegenüber zivilen Kollegen, welche keine Offizierslaufbahn bestritten.

Der grösste Nutzen der militärischen Führungsaufgabe gegenüber der Privatwirtschaft wird meines Erachtens bei den Zfhr und Kp Kdt erzielt. Es ist nun mal schwieriger, eine Einheit nach einer Nacht im Biwak im Morgengrauen in einer Angriffsgrundstellung bereitzustellen, als im warmen Seminarhotel so genannte Praxisbeispiele zum Thema Führung zu simulieren. Als Einheitskommandant lernte ich an zahlreichen Beispielen die richtige Reihenfolge der Führungstätigkeiten anzuwenden, welche mir in meiner zivilen Tätigkeit ebenfalls von Nutzen war.

Als Generalstabsoffizier erfuhr ich, was es heisst, unter Schlafmangel und weiterem grossem Druck machbare Lösungen zu erarbeiten. Das Denken und Handeln in grösseren Dimensionen verbunden mit dem Erarbeiten von Konzepten rundeten den Nutzen meiner Gst Of-Ausbildung für die Privatwirtschaft ab.

Mein Wunsch an die Armee XXI ist, dass junge Offiziere (Zfhr, Einh Kdt) wieder vermehrt in ihrer militärischen Tätigkeit führen müssen und nicht verwalten, um auch für die Privatwirtschaft interessant zu bleiben! ■



Daniel Greber,
dipl. Math. ETH,
Vorsitzender der Geschäftsleitung der
Providentia Lebensversicherungsgesellschaft
und Mitglied der Gruppenleitung
der Mobiliar Versicherungsgesellschaft,
1260 Nyon,
Oberstlt i Gst, Stab Geb Div 10.

Un défi aux implications inattendues

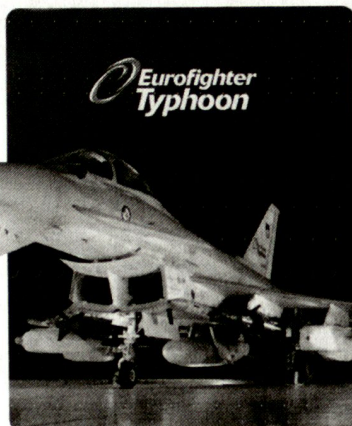
Barbara Ott

Lorsque je me suis engagée dans l'armée, j'exerçais déjà une fonction dirigeante dans la vie civile. Je me demandais donc ce que l'armée pourrait bien m'apporter. Au fur et à mesure que je gravissais les échelons de la hiérarchie militaire et suivait les écoles y relatives, j'ai constaté que ma manière de conduire s'affinait, ma faculté d'apprécier la situation et ma capacité de prendre des décisions devenaient de plus en plus pointues, j'ai appris à distinguer l'autorité naturelle, institutionnelle et technique, ainsi que les avantages du travail d'équipe. Tout cela m'a été précieux lorsque j'ai quitté le secteur public pour prendre la direction d'une petite société. Quand la justice militaire s'est ouverte aux femmes, j'y ai été incorporée en tant que juge d'instruction et cela a apporté une nouvelle dimension à mon existence. Cette incorporation m'a notamment permis d'effectuer une mission de quelques mois au Rwanda en qualité d'enquêteur pour le Tribunal Pénal International, puis, à mon retour, de poursuivre, pour le compte de la justice militaire, les enquêtes sur les crimes de guerre que des étrangers établis en Suisse sont suspectés d'avoir commis. Ma vie militaire, avec ses

Airpower 2001: Partnerships in Airpower

Am 30. und 31. Januar 2001 organisierte Shephard in London eine Konferenz zum Thema Airpower. Shephard ist eine Organisation, die sich auf die Durchführung von Tagungen zu den Themen Luftkrieg, Luftstreitkräfte und elektronische Kriegführung spezialisiert hat. Vor der eigentlichen Tagung fand am 29. Januar mit einem kleineren Kreis von Teilnehmern ein Seminar zum Thema Coalition Warfare statt. Die beiden amerikanischen Hauptreferenten des Seminars waren General Charles A. Horner (ret.), Joint Force Air Component Commander (JFACC) unter Schwarzkopf in Desert Shield und Desert Storm, und Lt General Michael Short (ret.), COMAIRSOUTH während der Operation Allied Force. Horner beschrieb die Ziel- und Einsatzplanung der Air Campaign vor und während Desert Storm. Zwischen Schwarzkopf und Horner bestand ein ausgezeichnetes Einverständnis. Schwarzkopf traute Horner vollumfänglich und delegierte auch die Verantwortung. Gleichzeitig hütete sich die damalige US-Administration in Washington, D.C., vor dem Micromanagement der Air Campaign à la Vietnam.

Für Allied Force zeichnete Short beinahe ein konträres Bild. Im Gegensatz zu Desert Storm war hier der Luftraum sehr klein. Die Wahrscheinlichkeit von Zusammenstößen war höher als die Abschusswahrscheinlichkeit eigener Flugzeuge. Gleichzeitig war die zur Verfügung stehende Tankerflotte zu klein. Die Zerstörung der jugoslawischen Flab-Lenk Waffen SA-3 und -6 gelang nur unvollständig. Auch nach 78 Tagen waren diese für die alliierten Kampfflugzeuge eine Gefahr. Das Wetter war für die Operation



ein echtes Hindernis und schränkte den Einsatz der Präzisionswaffen gegen militärische Ziele ein. So musste Short Radarstellungen durch die schweren Bomber B-1B und B-52 mit Freifallbomben bombardieren. Offensichtlich funktionierten die Beziehungen zwischen den einzelnen Führungsebenen der Kommandokette nicht einwandfrei. So wollte der Haudegen Short den Luftkrieg durch eine Art von Enthauptungsstrategie schnell beenden. Nach seinen Vorstellungen hätte die Bombardierung der Villen von Milosevic und der jugoslawischen Generäle zum Zusammenbruch des Belgrader Regimes geführt. Die Ausführung dieser Luftkriegsstrategie wurde aber durch die politische und militärische NATO-Führung verhindert. Short ist heute noch der Auffassung, die Politiker hätten nach einer Kriegserklärung die Regeln des Luftkrieges bedingungslos zu akzeptieren. Weitere Probleme waren die Beziehungen zwischen Clark und

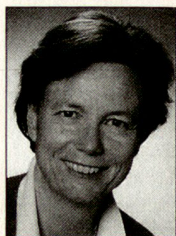
Short und der durch die US-Administration ausgeübte Zwang, die amerikanischen Flugzeuge unter allen Umständen zu schützen und den Schutz der alliierten Flugzeuge zu vernachlässigen.

Ein Höhepunkt der Konferenz war der Vortrag von AirVice-Marshal Professor Tony Mason zum Thema «Air Warfare in the 21st Century – an Academic View». Während in den 90er-Jahren die kriegsentscheidende Bedeutung von Airpower und damit die Thesen der Theoretiker bestätigt wurde, gilt für die Zukunft «Airpower will be called upon to work simultaneously against Asymmetry in Partnership». Nach Mason kann die Asymmetrie der Kriegführung sowohl auf der strategischen wie auch auf der taktischen Ebene auftreten: «Airpower will increasingly face asymmetric opposition.»

Der Deutsche Hannes Ross, Vizepräsident von EADS, kommentierte am Ende seines Vortrages «The Challenge for Industry – a European View» die Zukunft der britischen Luftfahrtindustrie nach der durch die britische Regierung unterzeichneten Absichtserklärung zur Beschaffung der Senkrechstartvariante des amerikanischen Joint Strike Fighter als Ersatz für die Harrier wie folgt: «BAE Systems maintain its leading role in future Europe programmes or become the main representative in Europe for US systems.»

Mit dieser Konferenz wurden einerseits die Leitplanken für die zukünftige Entwicklung von Air- und Spacepower bestimmt und andererseits auch der zunehmend härter werdende Konkurrenzkampf zwischen der amerikanischen und der europäischen Luftrüstungsindustrie blossgelegt. Dieses Zwei-Personen-Nullsummenspiel wird nur ein Sieger überleben. A. St.

déplacements à l'étranger et ses contacts internationaux au plus haut niveau, et ma vie civile, sont maintenant étroitement imbriquées. Ma décision, prise un jour un peu par défi, de me présenter au recrutement, a ainsi eu pour moi des incidences insoupçonnées. ■



Barbara Ott,
Advocate et directrice de Commissariat
d'Avaries (Transport) SA,
2000 Neuchâtel,
Major, Collaboratrice spéciale,
EM de l'auditeur en chef.

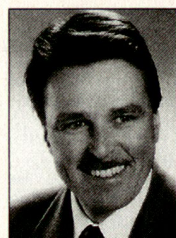
Angebot an praktischer Führungstätigkeit auch in Zukunft erhalten

Urs Schüpbach

Die militärische Führungstätigkeit fordert von Milizkadern eine hohe geistige und körperliche Leistungsbereitschaft, die Fähigkeit zur Analyse, aber auch Flexibilität im Handeln unter oft schwierigen und schnell wechselnden Bedingungen und zeitlichem Druck. Alles Faktoren, welche in der heutigen Wirtschaft mehr denn je von erfolgreichen Führungskräften gefordert werden.

Deshalb betrachte ich diese persönlichen Erfahrungen, das Erkennen von Leistungsgrenzen, das Teamverhalten oder die Zusammenarbeit in Stäben mit unterschiedlichsten zivilen Ausbildungen, als äusserst wertvoll. Unsere Wirtschaft kann davon insofern profitieren, als diese wichtigen «soft skills» in der militärischen Tätigkeit viel früher als in der beruflichen Funktion mit einer Führungsverantwortung ausgeübt und erlernt werden können.

Bedingung für den zukünftigen Nutzen der militärischen Ausbildung ist jedoch, dass unseren Milizkadern in der Armee XXI bis mindestens Stufe Bataillon eine moderne Führungsausbildung und möglichst viele praktische Führungstätigkeiten angeboten werden können. ■



Urs Schüpbach,
lic. rer. pol.,
Direktor/Mitglied GL OTIS Aufzüge
(Schweiz), 3123 Belp,
Oberstlt, Kdt Stv Mob Pl 204.